



Communication et organisation

14 | 1998

Les formations à la communication

L'entretien de recrutement : problèmes de validité et processus d'induction inter-acteurs

Guy Barrier



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2107>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.2107

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 novembre 1998

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Guy Barrier, « L'entretien de recrutement : problèmes de validité et processus d'induction inter-acteurs », *Communication et organisation* [En ligne], 14 | 1998, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2107> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.2107

Ce document a été généré automatiquement le 30 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

L'entretien de recrutement : problèmes de validité et processus d'induction inter-acteurs

Guy Barrier

- 1 Un article proposé il y a quelque temps dans La Revue Française de Gestion (Lebraty, 19 %) soulignait « le rôle de l'intuition dans la prise de décision managériale », intuition qui semble s'imposer aux dirigeants lorsque la pression des délais s'ajoute à l'insuffisance des informations rationnelles¹. L'un des domaines d'activité des organisations touché par cette modalité décisionnelle (laquelle paraît contraster avec le bon sens réaliste communément attribué aux dirigeants de société) est celui du recrutement, où il a été remarqué à plusieurs reprises la présence de « techniques irrationnelles ». Sans qu'il s'agisse de récuser l'importance de ce débat sur les « pseudo-sciences », on s'étonnera toutefois que l'entretien de recrutement, dont la validité pose de sérieux problèmes, soit considéré chez nous comme une technique socialement admise et suscite très peu de réflexions ou controverses, contrairement par exemple à la graphologie. Et pourtant cette séméiologie naïve des comportements de l'interviewé s'appuie sur une codification empirique des attitudes, les consultants oubliant bien souvent de considérer la polysémie des indices corporels et le rôle inducteur du meneur de jeu.
- 2 En fait, l'appréciation du décideur en situation de face-à-face, est infléchie par deux types d'informations qui, si nous faisons nôtre la distinction de l'école de Palo Alto, sont plutôt *digitales* dans le premier cas suivant, et *analogiques* dans le second :
- 3 1. le contenu propositionnel et verbal relatif aux données factuelles du candidat et à ses qualités intrinsèques (expérience, performances, formation, motivations, etc.) ;
- 4 2. les données corporelles expressives et impressives (habillement, postures, voix, gestes, regard, proxémie, adéquation à un socio-style...), qui induisent certaines connotations.
- 5 Le poids respectif de ces deux sources d'information au regard du jugement final est généralement non défini, et maintes fois les aspects paraverbaux contribuent à induire

une « impression générale » susceptible de l'emporter sur les données factuelles et la valeur intrinsèque du postulant.

- 6 Certains préjugés et biais liés à l'apparence peuvent expliquer le faible consensus entre des recruteurs, à qui il a été demandé d'auditer les mêmes personnes à tour de rôle puis de livrer leurs conclusions. Leurs impressions au contact du candidat induisent des réactions en écho de ce dernier et diverses enquêtes (cf. Lévy Leboyer 1990) montrent que l'interviewer, en fonction de ses réactions paraverbales, infléchit de fait les chances de réussite du candidat. De nombreuses expertises ont montré la faible concordance inter-jugements s'attachant aux modalités d'entretien les plus courantes : tel candidat jugé excellent par un recruteur, ne passera pas la rampe avec son confrère... Ces différents aspects seront évoqués ici, en entrecroisant une approche pragmatique des interactions et certains résultats expérimentaux fournis par la psychologie du travail et sociale.

L'interview comme processus d'inférences et de formation de croyances

- 7 L'interview en vue d'un recrutement est par excellence une situation de communication inductive et inférentielle, qui nous conduit à évoquer le schéma de Shannon (1948), auquel il a été reproché par la pragmatique de la communication de sous-estimer l'interdépendance des acteurs et les cognitions du récepteur. Ce modèle a longtemps entretenu le mythe du primat de l'émetteur : tout se passe comme si le décodage du récepteur s'effectuait selon un univers de référence identique à celui de son partenaire. Un tel point de vue conforte l'illusion en vertu de laquelle l'émetteur contrôlerait en toutes circonstances les cognitions du récepteur.
- 8 En fait, les interactions relèvent de différents processus de co-construction du sens tels que :
- 9 – La réception sélective d'information. Certains filtres cognitifs, mécanismes de refoulement ou de « scotomisation », peuvent conduire le destinataire à neutraliser certains éléments d'information perçus en fonction de ses attentes ou valeurs. Ainsi, lors du traitement du message, son attention peut se focaliser sur des aspects périphériques priorités en fonction de ses croyances personnelles, et qui seront surclassés par rapport à des données centrales de la situation.
- 10 – L'interprétation des informations reçues selon un cadre de référence dans lequel peuvent intervenir certains présupposés. En fonction du principe de coopération² montré notamment par Grice (1975), les acteurs retirent du contexte des éléments d'inférence dépassant le contenu littéral de la communication. Mais s'il peut y avoir « compréhension créative », dit Grice, il peut y avoir aussi « malentendu créatif » (*creative misunderstanding*), car le récepteur est libre de référer les émissions du locuteur de la manière qui lui convient au « savoir antérieur » qui est le sien. Tout processus d'interprétation, qu'il s'agisse de signes verbaux ou paraverbaux, est une négociation sur fonds d'intersubjectivité, où chaque acteur forme des hypothèses quant au *vouloir-dire* de son vis à vis.
- 11 – Le « remplissage des blancs » sémantiques, c'est-à-dire des éléments implicites ou manquants : à partir d'un cadre structurel perçu, le récepteur est susceptible de reconstituer les éléments qui n'ont pas été formulés, selon une reconstruction

personnelle jugée conforme à la configuration du champ, ou selon une rationalisation correspondant à ses propres attentes, valeurs, habitudes ou intérêts.

- 12 De même, au niveau de l'émetteur le contenu intentionnel à transmettre peut être partiellement auto-censuré ou réaménagé en fonction de sa compétence à incorporer la dissymétrie des rôles, à édulcorer les divergences d'intérêt ou de valeur, de son aptitude à gérer les impressions émises pour présenter la meilleure face. D'autre part, comme le souligne Grice (1975), l'émetteur n'est jamais vraiment Libre de son émission, mais se trouve en quelque sorte responsable de transmettre seulement ce qui est pertinent pour son récepteur.
- 13 Le cas **des régulateurs conversationnels** (hochements, marques sonores phatiques), dont l'importance a été soulignée notamment par Cosnier (1992) est assez caractéristique de ce travail de reconstruction mené par le destinataire : les répertoires d'entrée et d'arrivée entre les deux pôles de la communication sont-ils correspondants ? Si nous classons ces signes selon leur degré d'intensité dans l'affiliation, nous pouvons établir un « continuum de manières » gradué comme suit :
 - 14 • Degré 1 : signe d'attention. Il s'agit alors d'un simple accusé de réception, parfois retourné par politesse, qui ne permet d'augurer ni du décodage correct du message, ni de l'accord de l'intéressé. Je signale ainsi ma présence à autrui, éventuellement je synchronise à l'aide de marques acoustiques conversationnelles : *oui-oui, hum...*
 - 15 • Degré 2 : signe d'inter-compréhension. Ce type de régulateur permet d'espérer que le message a été cognitivement traité, mais ne laisse pas vraiment augurer de l'intérêt du destinataire, de sa motivation ni de son assentiment. J'indique que « *j'entends bien* », « *je vois ce que vous voulez dire* », mais je ne suis pas nécessairement « sur la même longueur d'onde » en termes d'opinions. Le communicateur élaborera éventuellement une inférence correcte, à condition de tenir compte des éléments fournis par d'autres canaux kinésiques ; ainsi, certaines expressions faciales peuvent permettre de contextualiser les hochements de tête.
 - 16 • Degré 3 : signe d'intérêt et de motivation. Les deux conditions précédentes sont satisfaites, mais de surcroît, le destinataire partage avec le communicateur une affinité pour le thème conversationnel. Je n'adhère pas nécessairement aux croyances de l'émetteur, mais je suis stimulé intellectuellement par la problématique dans laquelle il se place et je lui en donne acte.
 - 17 • Degré 4 : signe d'empathie. Le destinataire s'efforce d'écouter sans juger et « comprendre par compassion » le vécu exprimé, il s'intéresse donc à la personne et à son problème³, mais n'adhère pas forcément au point de vue. Mes signes non verbaux rendent manifeste une intention ostensive : *je vous montre que je vous comprends* (mais je n'agirais peut-être pas comme vous dans la situation que vous m'exposez).
 - 18 • Degré 5 : signe d'accord. Le destinataire partage ici le point de vue exprimé, ou adhère au projet. Je trouve en mon interlocuteur un alter ego, une analyse qui consolide mes propres croyances, au feed-back postural des mouvements de tête s'ajoute éventuellement un feed-back facial qui semble signifier : « *je vous reçois 5 sur 5* », « tout à fait », « *je ne vous le fais pas dire* ».
- 19 En fonction de l'interprétation qu'il attribue aux indices qui lui sont retournés en temps réel, l'émetteur peut être conduit à moduler le message préalablement construit. Mais ses présomptions seront plus ou moins couronnées de succès, dans la mesure où les signes que lui renvoie le destinataire dans les cinq cas évoqués sont relativement indifférenciés

en surface et où il ne peut avoir accès à leur intentionnalité que de manière très contingente. Qui plus est, le destinataire peut contrôler le processus d'induction en construisant un simulacre d'empathie afin d'encourager le communicateur à livrer ses sentiments, tout en se réservant le loisir de porter un jugement défavorable et inattendu, notamment dans le cas d'une négociation.

- 20 De manière plus générale, les interactions du quotidien sont là pour nous rappeler qu'en fin de compte la construction du sens appartient tout autant au « receveur » qu'à l'émetteur, la communication étant alors manifestation d'intentions et présomption de leur reconnaissance. En vertu de ce caractère de présomption, souligne Dan Sperber (19 %, p. 115) « la communication humaine aboutit généralement à un certain degré de ressemblance, et non pas à une identité, entre les pensées du communicateur et celles de son destinataire ».
- 21 Les situations de recrutement sont un corpus relativement laissé pour compte lors des analyses menées sur l'interaction et l'induction, et ce en dépit des représentations mythiques entretenues par les guides en forme de fiches-recettes ou des anticipations fantasmatiques des postulants. Envisageons maintenant cette forme de communication et les problèmes d'inférence qu'elle peut poser.

L'entretien de recrutement, une technique irrationnelle d'usage canonique

- 22 Dans la culture de nos entreprises, l'entretien est à la fois ce rituel probatoire où la compétence rhétorique est censée refléter, de manière métonymique, la compétence en général, mais c'est aussi un *rôle playing* qui permettrait de présager des interactions sociales que le candidat établira par la suite avec ses collègues ou futurs clients. A défaut d'un référentiel de critères dûment validé par des étalonnages ou quelque contrôle expérimental, cette technique protéiforme s'appuie souvent sur une idéologie implicite des « clefs d'accès aux Langages du corps » et intègre avec plus ou moins de bonheur diverses variables proxémiques, posturales, gestuelles et vocales codifiées dans le meilleur des cas sous la forme de grilles d'entretien.
- 23 Sans qu'il s'agisse d'un modèle à répliquer tel quel, on évoquera ici la *méthode des juges* employée en psychologie sociale ; celle-ci requiert la participation d'un groupe homogène d'observateurs chargés de quantifier leurs impressions après que les indices paraverbaux aient été rigoureusement définis, puis l'on s'intéresse au consensus des jugements ou *fidélité interjuges*. À ce sujet, on mentionnera l'expérience de Motowidlo (1995), où des simulations d'entretien de recrutement ont été enregistrées avec le concours de 40 dirigeants d'entreprises. Près de 200 observateurs ont visionné les documents en condition visuelle uniquement, puis en condition sonore sans l'image, et en condition audio-vidéo normale. Les notes de performance obtenues par les salariés dans l'entreprise et les scores des observateurs a posteriori étaient inter-corrélées de manière assez significative quand ces derniers pouvaient simultanément voir et entendre les interviewés, et un peu plus faiblement lorsqu'ils pouvaient seulement les entendre ou les voir. Bien que le risque de stéréotypes collectifs n'épargne pas ce type d'appréciation en groupe, il apparaît qu'un grand nombre d'indices paraverbaux recouvrent certaines représentations sociales d'assertivité, ce qu'ont montré à l'aide d'échelles de scores sophistiquées différents auteurs tels que Merhabian (1968), Riggio et al. (1990)...

- 24 Lorsque le consultant d'entreprise intervient en solo, se pose plus encore le problème de sa formation et de son aptitude à juger de critères comportementaux. À ce propos, une enquête de Bruchon-Schweitzer et Ferrieux (1991) attire l'attention sur l'hétérogénéité de formation des interviewers : certains d'entre eux ont suivi un cursus littéraire, juridique, ou économique. Les impressions formées s'appuient parfois sur une physiognomonie empirique, étalonnée à l'aune de leurs propres projections et attributions par analogie. Ainsi, selon F. Sulger (1986, p. 37) : « la démarche au contact pointes de pieds rentrées correspond à l'individu fermé au monde, absorbé par son univers intérieur, pris par son égocentrisme ou quelque rêve interne. Celui-ci montre des réticences à construire quelque chose de tangible et apparaît comme peu apte au réalisme constructif ». En quelque sorte, *avoir les pieds sur terre* fonctionnerait comme une métaphore imparable du comportement réaliste.
- 25 À l'évidence, comme l'indique Lévy-Leboyer (op. cit.), les interviewers élaborent des normes concernant les « bons » et les « mauvais » candidats. Leurs théories dans ce domaine restant souvent implicites ne sont pas contestées, et en l'absence d'une enquête ou formation spécifique sur ce point, les décalages entre interviewers restent invisibles (souligné par nous). Parmi ces critères constitutifs de la « carte de visite corporelle du candidat », on relève des registres expressifs tels que :
- 26 a. La conformité de l'habillement et du « packaging » du postulant avec la culture de l'entreprise. Effet pervers de ce critère, le développement des agences spécialisées en « relookage » (*Séduction Conseil*, etc.) qui proposent une nouvelle forme de *face work*, de travail de l'apparence. Celles-ci permettent aux postulants n'ayant pas « la tête de l'emploi » de négocier une image socialement désirable.
- 27 b. Les modalités de la poignée de main : Hall (1971) nous invite à voir dans ce rituel certains ajustements interactionnels régulés selon l'appartenance ethnique et le cadre proxémique initié par les acteurs. Du côté des consultants, on évoque volontiers les poignées de main « moites », « indolentes », « écrasantes » etc. Le bras est-il fléchi, ou bien tendu comme pour maintenir la distance maximum ? Durant l'initiation du contact, l'interviewé attend-il l'initiative de son hôte pour tendre la main ? Accepte-t-il le regard ? Autant de prémisses au processus d'induction qui pourrait s'ensuivre.
- 28 c. Les modalités du regard pendant l'entretien. Ici, certaines conduites peuvent être mises sur le compte de mobiles tels que l'insincérité (« *regard oblique, en dessous, fuyant* »), la curiosité (mouvements de tête omnidirectionnels), la distraction ou l'indifférence (« *yeux perdus dans le vague* »)...
- 29 d. La voix véhicule également des impressions en fonction de ses paramètres acoustiques et expressifs, elle peut convenir au récepteur ou l'indisposer selon ses propres habitus : *voix articulée, posée, modulée, dynamique, criarde, nasillarde, efféminée, rauque, inaudible, triste, monotone, saccadée, empressée*...
- 30 e. Les variables posturales : certaines composantes de tonicité et de proxémie posturales sont constitutives de la formation d'impression. Merhabian (1968) a montré que selon leur niveau de contraction, les postures pouvaient entraîner de l'affiliation, de l'interactivité, de l'embarras... Si l'exhis corporelle du postulant est jaugée en référence à un code de conduite dérivé des bons usages, point trop n'en faut dans le registre des manières, et telle attitude pourra être jugée affectée, guindée ou sophistiquée.
- 31 Un autre problème gît dans le double statut de l'interviewer qui est à la fois acteur et observateur : pourrait-on suggérer aux consultants concernés de s'observer par

autoscopie en situation, afin de prendre la mesure de leurs attitudes inductrices. Il est parfois objecté que l'interviewer n'est pas le décideur, toutefois au moment de confronter son jugement aux autres tests de recrutement, ne risque-t-il pas d'accorder davantage de crédit aux résultats qui confortent ses propres croyances ?

- 32 À en juger des textes et des pratiques, il n'est pas à écarter que la littérature interactionniste, parfois trop rapidement instrumentalisée (notamment via la P.N.L.), ait inspiré plus d'un consultant. Une réflexion portant sur les aspects inducteurs et pragmatiques de l'entretien, semblerait devoir s'engager dans un souci de gestion optimum des compétences et d'éthique. Malheureusement comme le souligne Roch (1995), le problème de la validité suscite un faible intérêt dans le contexte français (où une technique de recrutement ne semble soulever d'engouement que si elle passe par le prisme des médias).

Les études de validité et méta-analyses relatives à l'entretien

- 33 Venons en maintenant aux études qualitatives portant sur la validité de l'entretien de recrutement, et qui demeurent relativement méconnues bien que la controverse ait été amorcée depuis un demi-siècle. En effet, dans le cadre d'un ouvrage paru il y a une quarantaine d'années (1956, 74-75), Eysenck déjà mettait en garde contre la confiance excessive accordée à cette méthode. L'auteur rapporte la première expérience de validation de ce test, où l'on proposait à six chefs du personnel de déceler les aptitudes à la vente de 36 candidats. Ces derniers devaient être classés par ordre de mérite ; le regroupement des classements montre que pour plus des deux tiers d'entre eux, on ne parvenait pas à trouver s'ils devaient être classés dans la moitié supérieure ou inférieure du groupe. Eysenck mentionne également une étude similaire où 12 directeurs de vente ont interrogé 57 candidats, classés par degré d'aptitude au poste : « un des compétiteurs fut notamment classé 6^e par un examinateur et 56^e par un autre. Un autre postulant s'adjugea la première place chez l'un des juges et la dernière chez un autre ». S'appuyant sur plusieurs centaines d'enquêtes, le psychologue londonien estime à son époque qu'un accord presque unanime milite en faveur du manque de validité de l'entretien d'embauche.
- 34 À ces premières critiques s'ajoute celle de Wagner (1949), qui estime que la validité et la concordance interne des entretiens de sélection sont fortement dépendantes du contexte. Selon lui, l'entretien devrait être destiné uniquement à évaluer les aspects qui ne peuvent être mesurés par d'autres méthodes. De ce point de vue Ulrich et Trumbo (1965) estiment que les relations interpersonnelles et la motivation sont les critères qui pourraient être diagnostiqués avec les meilleures chances de succès. De son côté Mayfield (1964) estime que les interprétations avancées par les interviewers sont peu concordantes, en raison des biais générés par les attitudes des interviewés ; il estime que l'intelligence est la qualité qui peut être évaluée avec le plus de chances de fidélité. Par-delà ces divergences, les critiques s'accordent à considérer que les entretiens non structurés présentent une concordance interne plus faible, et selon Wiesner (1988), lorsque les entretiens sont structurés par avance, les performances de validité recueillies sont plus homogènes.
- 35 Les méta-analyses consistent à expertiser un grand nombre d'enquêtes et à en retirer une sorte de synthèse statistique après avoir pris en compte les risques d'erreurs liés à

l'échantillonnage. L'une des plus célèbres est celle de Hunter et Hunter (1984) qui avaient trouvé pour leur part une validité dérisoire, de l'ordre de 0.14. Huffcutt et Arthur (1994) ont émis diverses critiques concernant la méthode employée, et suggéré que le format des entretiens, particulièrement leur degré de structuration, était une variable modératrice⁴ importante. Aussi ont-ils mené une méta-analyse prenant en compte le degré de directivité et d'orientation de l'entretien, les conclusions des interviewers étant comparées à des critères de performance professionnelle. En cas d'entretien non structuré et dépourvu de consigne de questionnement, la validité relevée était de 0.20. Lorsqu'un minimum de thèmes de questionnement avaient été définis par avance, la validité relevée était alors de 0.35. Dans le cas où les interviewers disposaient d'une liste commune de questions (fermées ou à choix multiple), la validité atteignait alors en moyenne 0.56.

- 36 Dans le cadre d'une autre méta-analyse, Mc Daniel et col. (1994) ont suggéré que la fiabilité des entretiens variait selon les domaines de savoir-faire ou de savoir-être que l'on cherchait à diagnostiquer. Ainsi les interviews « situationnelles » montraient une validité supérieure (.50) aux interviews relatives aux compétences de poste, qui elles-mêmes présentaient plus de validité (.39) que les interviews à finalité plus psychologique (.29). Les entretiens dits situationnels évaluent l'aptitude du répondant à se projeter dans telle situation (ex : choisir un collaborateur efficace dans son équipe). Les entretiens relatifs à la tâche et aux compétences (*job related interviews*) sont conduits par un responsable d'entreprise non psychologue et portent sur des faits professionnels antérieurs et non « projectifs ». Les entretiens psychologiques visent à apprécier des traits de personnalité. Ce qui conduit les auteurs à défendre l'idée que le terme générique *d'entretien* désigne implicitement trois subtests généralement confondus mais n'ayant pas le même potentiel diagnostique.

L'induction des performances de l'interviewé en fonction des premières impressions ressenties à son contact

- 37 On sait que lors de la construction réciproque d'image entre les acteurs, les présupposés et informations détenues par avance peuvent induire fortement la façon dont se configurent les interactions. Ainsi Snyder et Swann (1978) constatent que les interviewers se trouvant en présence d'individus présumés introvertis posent des questions qui en fin de compte renforcent leur hypothèse d'introversion. De même Macan (1990) relève que les recruteurs qui audient des candidats à faible qualification posent davantage de questions difficiles et peu de questions positives ou facilitatrices, par rapport au groupe-contrôle constitué de candidats qualifiés.
- 38 De surcroît, Dougherty et col. (1994) observent que les interviewers passent davantage de temps avec des candidats à propos desquels ils ont des impressions favorables. Les auteurs ont mis en place une expérience particulièrement intéressante avec la collaboration de recruteurs, destinée à analyser le poids des impressions préalables au niveau des jugements ultérieurs. À partir des résultats des tests et du dossier de candidature, il leur était demandé d'émettre une note préalable de 1 à 9 au candidat. Ces mêmes recruteurs conduisaient ensuite eux-mêmes les entretiens, qui ont été filmés puis présentés à des observateurs chargés de noter leur manière de gérer les interactions.

- 39 Dans le tableau 1 présenté ci-dessous, la variable « regard positif » regroupait les attitudes inconscientes de soutien de l'interviewer, telles que certaines questions encourageantes, le fait de se montrer en accord, les sourires, les régulateurs d'accord acoustiques et hochements de tête, une disposition favorable, une voix chaleureuse. Le style de chaque interviewer a été noté sur une échelle sémantique à partir d'items bipolaires : chaud/froid, compréhensif/incompréhensif, sensible/insensible, empathique/décourageant etc. La variable « objectif de l'entretien » permettait sur une échelle d'apprécier dans quelle mesure l'interviewer s'était investi pour « vendre » le poste au candidat, lui apporter des informations sur celui-ci et examiner avec soin ses qualifications. Le temps passé en entretien était également mesuré. Par hypothèse, le mode de collecte des informations ou style de directivité du questionnement pouvait également être biaisé par les impressions initiales. Les corrélations entre les présupposés du recruteur (alimentés par le dossier de candidature et les tests) et ses modalités d'ajustement conversationnel sont rapportées ci dessous.

Comportement du recruteur en situation	Moyenne	Note préalable dossier de candidature	Score du candidat au test préalable
«Regard positif» :			
Question de soutien	1,23	.13	.09
Manifestation d'accord	1,11	.18	.18
Rires	3,38	-.03	.16
Encouragements verbaux	24,73	.00	.19
Style positif	5,07	.43**	.38**
Disposition favorable	4,85	.49**	.44**
Style vocal	5,48	.29**	.35**
Orientation de l'entretien :			
«Vente» ou non du poste	4.18	.44**	.18
Apport d'infos sur le poste	4.56	.32**	.11
Examens des qualifications	5.32	-.15	-.14

Temps passé avec candidat :			
Temps global d'entretien	23.42	.10	.10
Temps de parole interviewer	11.07	.21	.14
Temps de parole interviewé	12.36	.01	.05
Mode collecte informations :			
Nombre de questions	51.16	-.28**	-.08
Questions ouvertes/fermées	18.71	-.20	-.04
Questions fermées	32.88	-.31**	-.09
Questions introductives	34.03	-.27*	-.09
Questions en follow up	17.56	-.23*	-.04
Style de communication du candidat	5.21	.48**	.34**
Style relation interviewer	4.90	.34**	.30**

Tableau 1 : Influence exercée par les présupposés relatifs au candidat, sur le style d'entretien de l'interviewer. Les corrélations correspondent à la dépendance entre les informations préalables possédées par l'interviewer (colonnes 3 et 4) et les attitudes manifestées au cours de l'entretien (en ligne) (* $p < .05$ ** $p < 0.01$)

- 40 Plusieurs éléments confirment l'influence des informations possédées sur chaque candidat, quant au comportement qui sera adopté ensuite à son égard durant l'entretien. Ainsi, lorsque le postulant est présumé performant à cause de ses bons résultats et de son dossier, les interviewers manifestent de meilleures dispositions à travers le style de questionnement, leur voix semble plus avenante, ils sont plus curieux et lui posent davantage de questions, ils consacrent davantage de temps à lui présenter le poste afin de le lui « vendre », et globalement établissent une meilleure relation avec lui. Le phénomène d'induction réciproque est également mis en exergue, puisque le style de communication des candidats (cf. les deux dernières lignes) varie selon que le recruteur se montre plus ou moins avenant.
- 41 De façon plus détaillée, les inter-relations entre les attitudes de l'interviewer et celles de l'interviewé ont été relevées dans le tableau 2 suivant. Les observateurs ont noté sur une échelle la « qualité de communication » manifestée par le candidat, d'une part dans ses modalités d'auto-présentation (première colonne de données), d'autre part au niveau de sa manière d'interagir avec l'interviewer (seconde colonne).

Comportement de l'interviewer	Style de communication du candidat	Relation du candidat avec l'interviewer
Question de soutien	.18	.27*
Signes d'accord avec le postulant	.23*	.39*
Rires	.34**	.57**
Encouragements verbaux	.25*	.33**
Style positif	.42**	.58**
Offre présentée favorablement	.58**	.43**
Style vocal	.46**	.83**
«Vente» ou non du poste	.25*	.12
Temps total d'interview	.30**	.22
Temps de parole de l'interviewer	.31**	.06

Tableau 2 : Style d'interaction candidat-interviewer en fonction du comportement de ce dernier. Les corrélations apparaissant dans les 2 colonnes montrent la dépendance entre le comportement de l'interviewer (noté par des observateurs) et les réactions du candidat (ibid.)

- 42 On peut constater que selon les qualités d'interactivité manifestées par le conseil en recrutement, le style de communication de l'interviewé est lui-même plus ou moins interactif. En outre, la relation qu'il établit avec le recruteur est fortement liée au style vocal de ce dernier. Plus globalement, la qualité dialogique des transactions est directement sous l'induction des représentations réciproques et intersubjectives⁵
- 43 D'autres enquêtes ont mis en évidence certains indices paralinguistiques susceptibles d'infléchir les jugements de *sympathie-antipathie* dans le cadre de situations où s'exprimaient des responsables commerciaux, consultants, chefs d'entreprises, etc. Ainsi Lacrosse (1975) observe en donnant à des communicateurs certaines consignes⁶ que parmi les attitudes facilitatrices d'accord et rendant la personne « sympathique » aux yeux d'autrui on observe : le sourire, les hochements de tête, la présence de gestes allocentrés, un taux de contact du regard proche de 80 %, le fait que l'axe des épaules ne soit pas détourné sur le côté, l'inclinaison légère du buste vers l'avant. Les attitudes génératrices d'inconfort ou de désaccord ressenties par les observateurs étaient les suivantes : contact du regard inférieur ou égal à 40 %, buste en retrait, angle des épaules décalé de plus de 30° par rapport au plan du bureau, absence de sourire, de hochements de tête et attitude gestuelle statique ou gestes d'autocontact⁷.
- 44 De nombreuses expériences ont également montré qu'un locuteur éprouve un degré de confiance personnelle variable en fonction des régulateurs qu'il reçoit ou non du récepteur (hochements de tête et autres, cf. supra). Ainsi, Rosenfeld (1967) demande à des sujets écoutant un exposé de manifester dans un premier cas des signes d'empathie alors que dans le second cas ils montrent corporellement des signes de scepticisme ou de désaccord. Il remarque alors que dans la seconde condition, le locuteur montre des signes d'instabilité orale et gestuelle. Keenan (1976) observe le même phénomène lors d'entretiens de recrutement, et comme on l'a indiqué précédemment, les candidats apparaissent plus décontractés lorsque leur protagoniste donne le change par ses mimiques et paraît intéressé (aux États-Unis, les psychologues remarquent que ce

phénomène est encore plus saillant lorsque des consultants de race blanche reçoivent des candidats noirs en entretien).

- 45 On sait également à quel point l'apparence physique peut être « classante », et nous en terminerons avec l'expérience surprenante menée à Chicago par Pingitore et al. (1994) qui ont sollicité la complicité d'acteurs jouant le rôle de postulants. Ces derniers se sont présentés en entretien sous leur apparence normale puis à nouveau quelques semaines plus tard, après s'être accoutrés de prothèses utilisées au théâtre, qui leur donnaient une apparence obèse. Les consultants avaient remis leurs conclusions dans les deux circonstances, et la chute des appréciations dans le second cas était spectaculaire.
- 46 Quelles conclusions pouvons-nous retirer de cette revue de la question ? Les sources de ces enquêtes, anglo-américaines pour la plupart, attirent notre attention sur le fait qu'une réflexion plus soutenue autour des problèmes de l'entretien mériterait de voir le jour dans le cadre de nos frontières. Le rapport Lyon Caen⁸ souligne à ce propos que tout évaluateur est comptable envers celui qu'il évalue de la rectitude scientifique des procédés qu'il utilise, ce qui questionne les pratiques de nos organisations. D'autre part, les chiffres mis en avant par les audits qui ont été évoqués montrent *de facto* la pertinence des théories interactionnistes, mais ces résultats expérimentaux nous invitent par la même circonstance à croiser les approches, et à mener plus avant dans le champ de la communication les analyses pragmatiques et qualitatives relatives à la situation d'entretien dyadique.

BIBLIOGRAPHIE

- BRUCHON SCHWEITZER M.-L. & FERRIEUX D. (1991), Méthodes d'évaluation du personnel utilisées pour le recrutement en France. *L'Orientation scolaire et professionnelle*, 20/1, 71-88.
- COSNIER J. (1992), *Synchronisation et copilotage de l'interaction conversationnelle*. Protée. 20/2, 33-39.
- DOUGHERTY T.W. et al. (1994), Confirming first impressions in the employment interview : a field study of interviewer behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79/5, 659-665.
- EYSENCK H. (1956), *Us et abus de la psychologie*. Neuchatel, Delachaux et Niestlé.
- GRICE H.P (1975), *Logic and conversation, in Syntax and semantics*, vol 3, Speech acts, New York, Academic Press.
- HARRIS M.M. (1989), Reconsidering the employment interview : a review of recent literature and suggestions for future research. *Personnel Psychology*, 42, 691-726.
- HUFFCUTT A.I. & Arthur W.J. (1984), Hunter and Hunter Revisited : interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*, 184-190.
- HUNTER J.E. et Hunter, R.F. (1984), Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96,72-98.
- KEENAN A. (1976), Effects of the nonverbal behavior of interviewers on candidates performance, *Journal of Occupational Psychology*, 49,171-176.

- LACROSSE M.B. (1975), Nonverbal behavior and perceived counselor attractiveness and persuasiveness. *Journal of Counseling Psychology*, 22, 563-566.
- LEBRATY J.-F. (1996), L'intuition dans les décisions managériales. *Revue Française de Gestion*, n° 109, 57-72.
- LÈVY-LEBOYER C. (1990), *Évaluation du personnel, quelles méthodes choisir ?* Paris, éditions d'Organisation.
- MACAN T.M. et DIPBOYE R.L. (1990), The relationship of pre-interview impressions to selection and recruitment outcomes. *Personnel Psychology*, 43, 745-768.
- MAYFIELD E.C (1964), The selection interview – A re-evaluation of published research. *Personnel Psychology*, 41, 283-314.
- MC DANIEL & col. (1994), The validity of employment interviews : a comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79/4, 599-616.
- MERHABIAN A. (1968), Relationship of attitude to seated posture, orientation and distance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 10, 26-30.
- MOTOWIDLO S.J., BURNET J.-R. (1995), Aural and visual sources of validity in structured employments interviews. *Organizational behavior and human decision processes*, 61/3, 239-249.
- PINGITORE R, DUGONI B.L., TINDALE R.S. (1994), Bias against overweight job applicants in a simulated employment interview. *Journal of Applied Psychology*, 79, 6. 909-917.
- RIGGIO E.R, LIPPA R, Saunas C. (1990), The display of personality in expressive movement. *Journal of Research in Personality*. 24,16– 31.
- ROCH J. (1995), Évaluation de la personnalité et prédiction des comportements professionnels : le point des recherches actuelles. *Cahiers Techniques des Psychologues du Travail*. 11/30,1-33.
- ROSENFELD H.M. (1967), Nonverbal reciprocation of approval : an experimental analysis. *Journal of Experimental Social Psychology*, 3,102-111.
- ROSENTHAL R. & Jacobson L. (1968), *Pygmalion in the classroom*. New York, Holt, Rinehart and Wilson.
- SHANNON CE. (1948), À mathematical theory of communication. *Bell System Technology. Journal*, juil –oct 1948.
- SNYDER M. & Swann W.B. (1978), Hypothesis-testing processes in social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36,1202-1212.
- SPERBER D. (1996), *La contagion des idées. Théorie naturelle de la culture*. Paris, Odile Jacob.
- ULRICH L. & Trumbo D. (1965), The selection interview since 1949. *Psychological Bulletin*, 63, 100-116.
- WAGNER R (1948), The employment interview : a critical summary. *Personnel Psychology*, 2,17-46.
- Watzlawick P., BEAVIN J.H. & Jackson D., *Une logique de la communication (1967-1972)*. Paris, Seuil.
- WIESNER W.H. & CRONSHAW S.F. (1988), The moderating impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 275-290.

NOTES

1. Une situation qui revient régulièrement d'actualité est celle des crises boursières, où les experts financiers sont alors investis du rôle de gourous ; certains investisseurs reconnaissent même avoir recours à des logiciels d'astro-finance.
 2. Ce concept n'est doté d'aucune connotation empathique ; ainsi deux acteurs en conflit interagissent selon le principe de coopération dès l'instant où ils communiquent
 3. S a été montré notamment par Rogers, à quel point les réactions non-verbales de l'allocuté pouvaient inhiber ou au contraire faciliter la tâche du locuteur.
 4. En quelque sorte, un biais de surreprésentation d'une composante de l'échantillon
 5. Ce phénomène a été démontré par Rosenthal (1968), qui constate que lorsque des enseignants s'attendent à ce que les élèves aient des notes élevées (ayant par exemple connaissance de tests de QI), celles-ci sont en effet meilleures qu'en situation normale. De son côté, Watzlavick (1967-1972 p. 96) a montré les liens entre ce phénomène (self-fulfilling) et la ponctuation des séquences de comportement : l'intéressé a vraisemblablement l'impression de subir une attitude, alors qu'en fait il la provoque.
 6. Il s'agit d'un nouveau de résultats expérimentaux obtenus grâce à la méthode des juges.
 7. En kinésique, il a été montré que ces gestes (grattement du menton, de la nuque, pincement du cou...) étaient liés au stress, à l'embarras, ce qui apparaît perceptible ici à des observateurs néophytes.
 8. *Journal Officiel*. 31 déc. 1992.
-

RÉSUMÉS

L'entretien de recrutement est une technique empirique relativement mal définie sur le plan formel, et dont les composantes conversationnelles, inférentielles et inductives ont été peu analysées. Il est montré que les indices paraverbaux qui caractérisent le postulant, conduisent à la formation de croyances et stéréotypes. Ces représentations peuvent être très dissemblables d'un recruteur à l'autre et discordantes par rapport à des critères de compétence constatés sur le terrain. D'autre part, l'entretien est un processus circulaire à forte interactivité, dans lequel le recruteur manifeste selon ses présupposés un certain comportement, susceptible d'induire les attitudes de l'interviewé et son mode d'engagement dans l'interaction.

Employment interview is an empirical technique, which formal components are still wrong defined. Its conversational, inferential and inductive aspects have been rarely analyzed. At first, it is suggested that paralinguistic cues characterizing applicant, lead to impression formation. Such representations are not homogen and may differ from competence cues observed in the field. It is suggested that employment interview is a circular and very interactive process, wherein recruiter's nonverbal attitudes and prejudices may explain applicant's behaviour and his interactional involvement.

INDEX

Mots-clés : entretien de recrutement, induction, interactivité, inférence, impressions

AUTEUR

GUY BARRIER

Guy Barrier (doctorat Information-Communication) la psychosociologie à l'université de Limoges. Il enseigne fait partie du G.R.E.C.I. dirigé par Michèle Gabay. Ses publications portent sur le geste et les modalités expressives du comportement dans le cadre d'interactions. Il est l'auteur aux ESF d'un ouvrage sur la communication non-verbale.